

# DRd | Desenvolvimento Regional em debate

Revista eletrônica do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional da Universidade do Contestado

## O SETOR DE CONFECÇÕES EM BANDEIRA DO SUL-MG E O DESENVOLVIMENTO LOCAL / SUSTENTÁVEL: UM ESTUDO DE CASO

Alessandra Valim Ribeiro<sup>1</sup>

Dante Pinheiro Martinelli<sup>2</sup>

André Joyal<sup>3</sup>

### RESUMO

O advento da globalização, a adoção de novos mecanismos de mercado, a formação de blocos regionais de comércio tem provocado inúmeras reestruturações socioeconômicas e, conseqüentemente, obrigado pensadores, políticos ou não, a buscar alternativas de intervenções públicas e privadas em espaços regionais visando o desenvolvimento local. Nesse contexto, o estudo buscou identificar as contribuições das pequenas indústrias de costura instaladas no município de Bandeira do Sul, frente à proposta de desenvolvimento local. Por ser uma cidade de pequeno porte, tipicamente agrícola, a existência de dez facções industriais de costura em atividade chamou a atenção e despertou o interesse em identificar os impactos dessa atividade na localidade. Optou-se por realizar um estudo de caso, de natureza qualitativa, apresentando porém alguns dados quantitativos, com tratamento estatístico simples. Quanto ao seu fim, foi um estudo exploratório, composto de pesquisas documentais, entrevistas e aplicação de questionários. As análises foram feitas com base no discurso dos entrevistados, por meio da Soft Systems Methodology (SSM), garantindo a profundidade e a visão sistêmica necessária aos estudos qualitativos. Segundo os empreendedores, o poder público e a sociedade local, as facções industriais de costura têm papel significativo no município, gerando renda e trabalho a uma importante parcela da população. No entanto, a pesquisa revelou ser necessário, num primeiro momento, o esclarecimento de conceitos sobre desenvolvimento e sustentabilidade, para que, em uma segunda etapa, se viabilizem práticas em prol do desenvolvimento local integrado e sustentável.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento local; Enfoque Sistêmico; Facções Industriais de Costura.

---

<sup>1</sup>Mestre em Administração pela Universidade de São Paulo - FEARP/USP (2012), graduou-se em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (2005). Recebeu o título de Destaque Acadêmico do Curso de Administração (graduação) e participou como pesquisadora do Programa de Iniciação Científica da PUC Minas (PROBIC). Atualmente é professora do Curso de Administração da PUC Minas. Membro do grupo de pesquisa em Visão Sistêmica e Desenvolvimento Local da FEA USP/RP. Endereço eletrônico: [alessandravribeiro@yahoo.com.br](mailto:alessandravribeiro@yahoo.com.br).

<sup>2</sup> Universidade de São Paulo. Endereço eletrônico: [dantepm@usp.br](mailto:dantepm@usp.br).

<sup>3</sup> Universidade do Quebec: INRPME e Centre de Recherche en Développement Territorial. Endereço eletrônico: [andre.joyal@uqtr.ca](mailto:andre.joyal@uqtr.ca).

## ABSTRACT

With the advent of the globalization, the implementation of new marketing mechanisms, the formation of regional commercial blocks has generated socioeconomic restructuring and consequently led thinkers, whether political or others, to pursue alternative public and private interventions in regional areas in order to achieve local development. In this context, the objective of the study was to identify how the small industrial sewing factions at Bandeira do Sul could contribute to the local development. Since Bandeira do Sul is a small rural town, with an agricultural based economy, the existence of ten active industrial factories that provide sewing services drew attention and aroused interest on identifying the impacts of this activity on the township. The chosen method was a case study, with qualitative characteristics, regarding its nature, with some basic data and a simple statistic treatment. The purpose was exploratory, composed of documented research, in-depth interviews and application of questionnaires. The analyses were done based on the data gathered from the interviews, using Soft Systems Methodology (SSM), assuring the required systemic depth and vision needed for the qualitative studies. According to the entrepreneurs, the local legislative officers and the general society, the sewing factories play a significant role in the township, generating income and jobs to an important portion of the population. However the research revealed the need, first of all, to clarify the concepts regarding to development and sustainability, in order to secondly implement viable practices to drive an integrated and sustainable local development.

**Key words:** Local development; Systemic View; Industrial Sewing Factions.

## INTRODUÇÃO

O termo “local” utilizado nos estudos referentes ao desenvolvimento pode apresentar duas características distintas: sendo o “*locus*” da vida social – lugar onde se realizam e se visualizam práticas sociais, podendo assumir o caráter das relações que lhe são externas – sendo suficientemente vago para assumir delimitações sócio espaciais, mas ao mesmo tempo, podendo sofrer intervenções concretas (FRAGOSO, 2005).

Por se tratar de um conjunto inter-relacionado de redes culturais e sociais, a localidade se caracteriza pela sua identidade sociocultural, bem como pela reconstrução dinâmica dessa identidade. Dessa forma, Fragoso (2005) afirma que definir desenvolvimento local é tratar da possibilidade das populações expressarem uma visão de futuro para um território, sob uma ótica aberta e flexível. Considera-se ainda, que o espaço geográfico não é mais fator limitante e que as finalidades do desenvolvimento local são a melhoria da qualidade de vida da localidade e o aumento de seus níveis de autoconfiança e organização.

Partindo da ideia de se buscar o desenvolvimento de forma sustentável, principalmente em nível local, surge a necessidade de se entender como o setor público, o setor industrial e a própria sociedade evoluíram no decorrer do tempo.

O município mineiro de Bandeira do Sul, localizado a 451 km da capital do Estado, Belo Horizonte, e a 322 km da cidade de São Paulo, desponta como um dos polos de concentração de pequenas indústrias de costura – denominadas facções industriais de costuras ou confecções. Em janeiro de 1949, a então “vila” foi elevada a “distrito”, que aos poucos foi ganhando novos marcos históricos: a capela à Nossa Senhora Aparecida, a agência postal, o posto telefônico. Em dezembro de 1953, o nome do distrito passa a ser Bandeira do Sul e nove anos depois, em 20/12/1962, por meio da Lei nº 2.764, o distrito foi elevado a Município, tendo a oficialização sido realizada em 1º março de 1963 – data do aniversário da cidade (PMBS, 2011).

Hoje, a pequena cidade brasileira de Bandeira do Sul tem 10 empresas atuando no setor faccionista de costura, gerando pouco mais de 500 postos de trabalho diretos. Considerando a população do município, de acordo com o último censo realizado pelo IBGE em 2010, observa-se a relação exposta na Tabela 1.

Tabela 1 – Percentual da população empregada nas facções de costura

POPULAÇÃO DO MUNICÍPIO	IBGE	EMPREGADOS FACÇÕES (nº. aproximado)	REPRESENTATIVIDADE
TOTAL	5.340 hab.	500 pessoas	9,36%

Fontes: Censo 2010 (IBGE) e pesquisa de campo

Assim, um percentual representativo da população tem como uma de suas fontes principais de renda pessoal o trabalho exercido nas facções de costura. Ressalta-se ainda que, ao entender como “população economicamente ativa” (PEA) as pessoas que estão na faixa etária de 16 a 59 anos de idade, tem-se 16,2% dessas pessoas trabalhando nas indústrias de costura, representando mais de ¼ dos trabalhadores do município (RIBEIRO, 2012).

Das empresas em atividade, três pertencem à mesma família – sendo essas as mais antigas do município. Elas iniciaram suas atividades na década de 90 do século passado e as demais surgiram na década seguinte, mas hoje concorrem de igual para igual com as empresas precursoras. Neste universo empresarial, foram entrevistados seis empresários e uma encarregada (representando, assim, 70% da população estudada), que concordaram em participar da pesquisa. Em relação às outras três empresas (30% da população), uma foi fundada há menos de um mês, estando ainda em processo de adequação das atividades, e as duas restantes não quiseram participar da pesquisa.

A indústria têxtil brasileira pode ser citada como um exemplo de disputa entre a “estabilidade do ambiente” e a “instabilidade das relações trabalhistas”, uma vez que se encontra em um cenário em transformação - apresentando como uma de suas características mais marcantes o uso intensivo de mão de obra. No entanto, este segmento registra, dia após dia, a intensificação do uso de sistemas de produção automatizados. Essa substituição de homens por máquinas revela que a flexibilidade resultante do emprego do capital humano no setor têxtil tem perdido espaços significativos para a utilização intensiva do capital (BRAGA JUNIOR; HERMAIS, 2002).

Buscando entender a dinâmica estabelecida e visando alcançar o equilíbrio desejado, entende-se que os processos administrativos e produtivos, vistos por meio do enfoque

sistêmico, contemplam uma visão muito mais abrangente e realista das corporações. Tal percepção decorre de uma abordagem que perpassa os aspectos formais, como a automatização da produção (técnicos), atingindo, por exemplo, as questões sociais – formas de emprego e trabalho – tanto individuais, quanto em equipes. Essa visão holística e sistemática do ambiente se faz necessária quando se considera a globalidade do mundo contemporâneo - muito mais rápido em suas mudanças e ajustes. Ela permite uma análise do estágio de desenvolvimento organizacional, buscando compreender tanto os processos quanto seus elementos e relações complexas. As relações entre as organizações entendidas como sistemas abertos envolvem vários *stakeholders*: clientes, fornecedores, concorrentes, entidades sindicais, órgãos governamentais, sociedade civil e outros agentes externos, assim como os elementos internos às organizações (SCHODERBEK; SCHODERBEK; KEFALAS, 1990).

Tendo como campo de pesquisa a localidade de Bandeira do Sul, que embora predominantemente agrícola, apresenta um número significativo de pequenas indústrias de costura, se propôs por meio do estudo, identificar o grau de contribuição da referida atividade econômica diante da promoção do desenvolvimento local. A base analítica do estudo é homogeneizar a ótica da sustentabilidade defendida por Elkington (2004), sendo que os fatores sociais, ambientais e econômicos devem ser considerados de maneira equilibrada e ainda, somar às essas variáveis, a perspectiva cultural e política, com objetivo de uma abordagem sistêmica.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Considerando a dinâmica contemporânea das economias e sociedades no contexto mundial, corroborando com as colocações feitas por Scott e Storper (2003), Coelho (apud MARTINELLI; JOYAL, 2004, p.1) diz que “a globalização é um processo pelo qual são constituídos fluxos econômicos que excluem alguns territórios por sua própria lógica de reconstrução do tecido produtivo”. Não obstante, existem variadas formas de se analisar o desenvolvimento local *versus* a globalização pois, ao contrário do pensamento social dominante, o processo de internacionalização faz reforçar a ideia de promover as localidades. Essa promoção do local decorre da necessidade iminente de se criar uma identidade própria e/ou uma diferenciação entre as comunidades, no intuito de mantê-las ou torná-las competitivas.

Nesse contexto, o presente estudo procurou contribuir para um melhor entendimento desse assunto, ao buscar identificar as contribuições trazidas pelas pequenas empresas de costura instaladas no município de Bandeira do Sul, frente à proposta municipal de desenvolvimento local. Por ser uma cidade de pequeno porte, de características tipicamente agrícolas, despertou a atenção dos pesquisadores a existência de dez facções industriais de costura em atividade no município, o que constituiu a população inicial a ser analisada.

Nos ensaios teóricos realizados ao longo dos últimos anos, inicialmente foram enfatizadas as questões ambientais frente ao desenvolvimento econômico e produtivo. Porém, com o passar do tempo, as outras duas dimensões foram sendo percebidas na mesma

proporção, haja vista a complexidade e o caráter multidimensional do conceito. Hoje em dia, sabe-se que as dimensões do desenvolvimento sustentável são ainda mais abrangentes, abordando a sustentabilidade social, a econômica, a ecológica, a dimensão espacial e a dimensão cultural, sendo explicadas no quadro elaborado por Montibeller (2004, apud LINDEMEYER; TAVARES; CUSTÓDIO, 2008), como pode ser visto abaixo, no Quadro 1:

Quadro 1 – Dimensões da sustentabilidade

<p><b>Dimensão “sustentabilidade social”</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• visa à criação de postos de trabalho que permitam a obtenção de renda individual adequada e a produção de bens dirigida prioritariamente às necessidades básicas sociais. Tem como objetivo a redução das desigualdades sociais.</li> </ul>
<p><b>Dimensão “sustentabilidade econômica”</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• visa o fluxo permanente de investimentos públicos e privados e o manejo eficiente de recursos, assim como a absorção, pela empresa, dos custos ambientais. Seu objetivo é o aumento da produção e da riqueza social, sem dependência externa</li> </ul>
<p><b>Dimensão “sustentabilidade ecológica”</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• essa dimensão refere-se à produção, envolvendo o respeito aos ciclos ecológicos dos ecossistemas, a racionalidade no uso dos recursos naturais não renováveis, o uso consciente da energia e o controle na geração de resíduos, visando à melhoria da qualidade do meio ambiente e preservação das fontes de recursos</li> </ul>
<p><b>Dimensão “espacial”</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tal dimensão busca a descentralização/democratização do poder local e regional e o equilíbrio entre a cidade e o campo, tendo como objetivo evitar aglomerações.</li> </ul>
<p><b>Dimensão “Cultural”</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aborda as questões referentes à preservação e fortalecimento das culturas locais, valorizando cada ecossistema. Trabalhar essa dimensão visa diminuir os conflitos culturais com potencial regressivo.</li> </ul>

Fonte: Baseado na obra de Montibeller, 2004(apud LINDEMEYER; TAVARES; CUSTÓDIO, 2008)

Embora exista uma estruturação dimensional do conceito de desenvolvimento local integrado e sustentável (DLIS), esse ainda é um campo em construção, conforme relatam Silveira e Bocayuva (1999). Os autores (*op.cit.*) relatam em seus estudos que as articulações, reflexões e informações que sustentam o DLIS centralizam suas ações na inovação, em busca de um novo padrão estratégico das políticas públicas, que valorizem as potencialidades locais e respondam às perspectivas da sustentabilidade.

A expressão “desenvolvimento local integrado e sustentável” (DLIS) foi utilizada pela primeira vez pelo Conselho de Comunidade Solidária, no ano de 1997 – ou seja, dez anos após a divulgação do “Relatório de *Brundtland*” - sendo bastante utilizada por autores/pesquisadores quando abordam a questão do desenvolvimento local no Brasil (FRANCO, 2000). Este conceito se fundamenta na ideologia de combate e redução da pobreza em todas as suas variáveis e por isso atinge tanto o poder público do pequeno município, quanto o das grandes regiões metropolitanas do país (MARTINELLI; JOYAL, 2004).

Oliveira e Souza-Lima (2006) ressaltam que as teorias clássicas do desenvolvimento regional trazem a ideia de que, existe sempre uma força externa (exógena), que estimula e

influência as atividades econômicas da localidade. Essa linha de pensamento entende que, o desenvolvimento está intimamente vinculado ao pensamento das regiões centralizadoras ou pelo poder central do Estado, estando esse pautado historicamente na da visão dos colonizadores europeus: populações menos desenvolvidas nada têm a dizer ou a ensinar – devem apenas aprender e servir as mais desenvolvidas.

Entretanto, as teorias sobre desenvolvimento econômico regional também se modificam com o passar dos anos – por vezes motivadas pelas crises e pelo enfraquecimento de fortes regiões industriais, por vezes instigadas pelo surgimento de alternativas tecnológicas, industriais e por novos cenários do desenvolvimento local. Tais relações provocam uma mudança de paradigma, a qual resulta no conceito de desenvolvimento endógeno:

[...] do ponto de vista regional, o conceito de desenvolvimento endógeno pode ser entendido como um processo interno de ampliação contínua de agregação de valor na produção, bem como da absorção da região. Esse processo tem como resultado a ampliação do emprego, do produto e da renda local ou da região, em um modelo de desenvolvimento regional definido (MARTINELLI; JOYAL, 2004, p.11).

O conceito de desenvolvimento endógeno considera, além da produção econômica, cinco outros fatores que, quando incorporados ao processo produtivo, proporcionam um crescimento integrado e efetivo: (1) educação, saúde e segurança alimentar; (2) meio ambiente; (3) informação e conhecimento; (4) instituições – públicas e privadas e (5) ciência e tecnologia ou pesquisa e desenvolvimento.

O elemento (5) se refere à inovação, aproveitando a influência dos diferentes atores. Ele desempenha um papel fundamental (JOYAL, 2007; 2009; 2010). No nível regional, considerado local, a inovação pode ser vista sob um ângulo social (MOULEART; NUSSBAUMER, 2008; FONTAN, 2011), fazendo apelo às diversas forças produtivas.

Como Martinelli e Joyal (2004), Oliveira (2006) entende o desenvolvimento endógeno como um processo realizado “de baixo para cima” – considerando inicialmente as potencialidades socioeconômicas nativas da localidade, em detrimento a submissão ao poder central. O conceito de desenvolvimento endógeno encaixa-se na proposta desta pesquisa, visto sua capacidade de estimular a potencialidade e capacidade da sociedade local, visando canalizar os recursos disponíveis no atendimento de suas necessidades, por meio da intervenção social ativa na economia e na mobilização dos fatores produtivos.

Considera-se pertinente apresentar uma ordenação cronológica com o Quadro 2, inspirada em Borges (2007), mostrando a evolução dos grandes paradigmas associados ao desenvolvimento, a partir dos anos 50.

## Principais Paradigmas do Desenvolvimento Após 1950

Quadro 2 - Síntese dos principais paradigmas do desenvolvimento após 1950

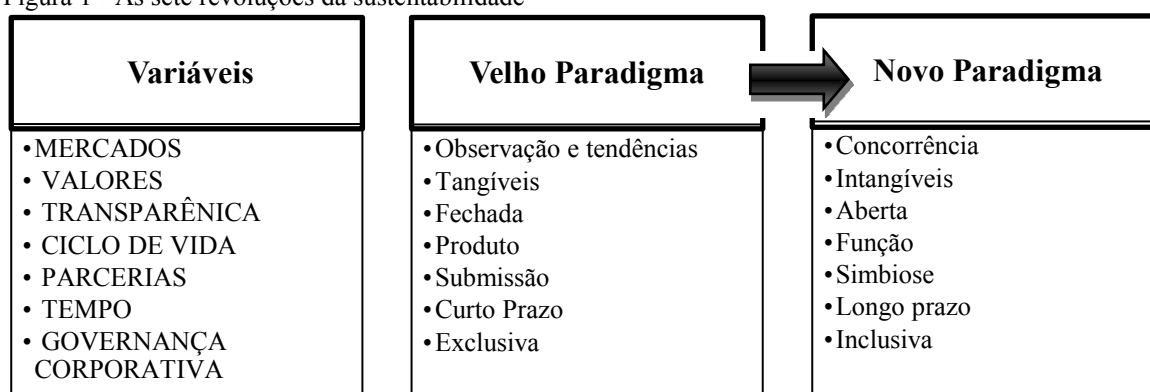
Estratégias básicas	Períodos	Principais elementos	Ênfase
Modernização	Década de 50	Industrialização, substituição das importações e fomento das exportações, revolução verde	Setorial, econômica, orientada para o crescimento
Dissociação	Década de 60	Desenvolvimento do mercado interno, <i>self reliance</i>	Política
Equacionamento das necessidades básicas	Década de 70	Orientação para miséria e grupos marginalizados específicos, participação	Regional e social
Ajuste estrutural	Década de 80	Desregulamentação, flexibilização, equacionamento da dívida, balanço e inflações internas	Econômica
Desenvolvimento sustentável	Década de 90	Desenvolvimento socioeconômico participativo e preservação do meio ambiente e dos recursos naturais	Regional, ambiental e socioeconômica
Governança global	Fim dos anos 90	Novas formas de regulação global. Conferências mundiais	Global, política
Desenvolvimento endógeno	Início dos anos 2000	Participação da sociedade na ocupação do espaço e na distribuição do crescimento	Regional, econômica, social, ambiental, política e cultural

Fonte: Adaptado da pesquisa de Borges (2007)

A revisão da literatura dentro de um processo de investigação tem a função de examinar estudos recentes, ou relevantes historicamente, sobre o assunto abordado, partindo de uma visão mais ampla e afinando para uma ótica mais específica que trate do tema do estudo (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Em relação às mudanças paradigmáticas, Elkington (2004) procurava uma nova maneira de expressar a ampliação dos aspectos abordados em relação à gestão do meio ambiente, incorporando-os de forma mais integrada às dimensões econômicas e sociais. Sua intenção era disseminar o conceito por meio de uma linguagem percebida e aceita pelos homens de negócios. Trata-se aqui de buscar uma linguagem suscetível de ser compreendida e aceita pelo meio empresarial, o que conduz o autor a utilizar a expressão “*Triple bottom line*” na agenda das empresas, para que se leve em conta, numa base cotidiana, os aspectos econômicos, sociais e ambientais. Trata-se de uma questão de transição de um capitalismo corporativo para um capitalismo “sustentável”, possível graças a uma forma de revolução cultural e global (tranquila), derivada dos novos processos empresariais e de comercialização que são apresentados na Figura 1.

Figura 1 - As sete revoluções da sustentabilidade



Fonte: Baseado na obra de Elkington (2004)

Elkington (2004) diz que, desde a década de 60, as corporações começaram a mudar suas agendas ambientais frente à forte pressão da opinião pública, alterando não somente o setor industrial e empresarial, mas também o setor público, que se viu obrigado a rever seus papéis e sua responsabilidade diante das questões emergentes. O primeiro grande movimento decorreu da percepção de que os recursos são limitados e, por isso, devem ser utilizados de forma racional. Tal percepção resultou em uma adequação legislativa e em uma postura defensiva por parte das organizações. O segundo impacto atingiu os produtos e o modo de produção, uma vez que se iniciou um processo de desenvolvimento de novas tecnologias visando um melhor atendimento às leis cada vez mais exigentes e também um maior grau de competitividade mercadológica. E, por fim, num terceiro momento, percebeu-se que o desenvolvimento norteado pelos moldes da sustentabilidade, necessita de uma governança corporativa muito mais ampla e sistemática, adotando uma postura proativa diante das questões socioeconômicas e ambientais (ELKINGTON, 2004).

Foi sobre a base das mudanças paradigmáticas aqui sinalizadas, bem como suas influências culturais sobre o poder público e sobre as empresas, que esta pesquisa sobre o setor de confecções em Bandeira do Sul foi estruturada. A intenção, entretanto vale a pena reforçar, é a de evidenciar as transformações observadas no seio da municipalidade, destacando os elementos que conduzem a um desenvolvimento integrado e durável da municipalidade.

Considerando o aumento do número de variáveis e a complexidade decorrente das mesmas, Franco (2008) afirma que no mundo contemporâneo não há como tratar qualquer modelo de gestão de maneira estanque – ao contrário, existe uma necessidade eminente de ampliar os horizontes, trabalhando de forma sistêmica, aberta e abrangente. Afirmar que Martinelli e Joyal (2004) concordam com a maneira holística que Franco (2008) utiliza para perceber o ambiente está correto. Segundo esses autores, o desenvolvimento econômico local deriva da construção de um ambiente inovador, baseado na cooperação e na integração das redes sociais e econômicas, assim como das cadeias produtivas, visando elevar as oportunidades de trabalho e renda, culminando no desenvolvimento humano sustentável. Segundo os autores (*op. cit.*) “o problema da eficiência regional deve ser entendido a partir dessa relação complexa” (MARTINELLI; JOYAL, 2004, p.62). A compreensão dessas múltiplas dimensões faz parte da complexidade da realidade de uma municipalidade como



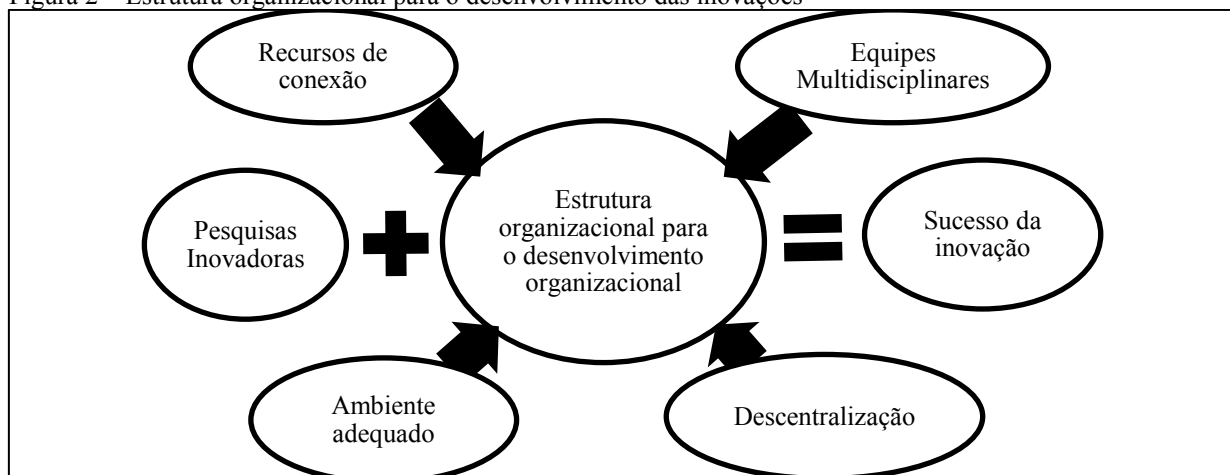
Bandeira do Sul. Isso conduz a estar atento às responsabilidades suscetíveis de serem incumbidas aos atores presentes.

Martinelli e Joyal (2004, p. 62), assim como Coelho (2001) assinalam que o desenvolvimento econômico local depende da construção de um ambiente produtivo inovador, baseado no desenvolvimento e institucionalização de formas de cooperação e integração das redes econômicas e sociais, bem como das cadeias produtivas, de maneira a ampliar as oportunidades de trabalho e renda, atraindo novos negócios e criando condições para um desenvolvimento humano sustentável.

A teoria das partes interessadas é também utilizada, acerca dos interesses ou do enfoque dos *stakeholders*. Freeman (1984, apud EL-BATAL, 2012) foi quem deu origem a esse termo: teoria das partes interessadas. Ele postula que a organização deve estar atenta aos diferentes atores com os quais se relaciona. Essa teoria faz parte da corrente da economia das organizações e utiliza um certo número de conceitos da teoria institucional (JONES, 1995, apud EL-BATAL, 2012), que considera as organizações públicas como “nó de contrato”. Assim, toda empresa, ou coletividade, produz e implanta dispositivos visando à satisfação das necessidades e dos grupos operantes no seu seio. Freeman (1984), na verdade, propôs um conceito mais amplo de partes interessadas. Ele entende que todo indivíduo ou todo grupo poderia afetar ou ser afetado pelos diferentes objetivos que cada organização busca atender.

Pode-se, assim, afirmar que uma organização e suas partes interessadas compartilham uma relação que favorece a criação e o desenvolvimento de métodos que propiciam um saber mútuo e integrado. Levar em conta as ligações entre os agentes locais envolvidos direta ou indiretamente no processo decisório afeta o surgimento de uma coletividade do presente, como uma condição *si ne qua non* para se atingir um desenvolvimento sustentável. Isso é o que se mostra na Figura 2.

Figura 2 – Estrutura organizacional para o desenvolvimento das inovações



Fonte: Adaptado da obra de Martinelli e Joyal (2004)

Esse esquema representa bem o contexto suscetível de favorecer a inovação, como observa Joyal (2010), que não se pode inovar não importando quem e nem como, na medida em que se se colocam em prática as condições propícias, torna-se possível inovar quase por todo lado.

O enfoque sistêmico, por meio de suas ferramentas de análise, permite que, tanto as estruturas, quanto as relações, sejam abordadas de forma eficaz na compreensão não só das partes, mas também do todo, possibilitando uma análise mais rica e elaborada do contexto. De acordo com os conceitos da Teoria Geral dos Sistemas, para se entender o todo, faz-se necessário o entendimento das partes e vice-versa e assim, se torna importante apresentar os principais conceitos dessa teoria.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Segundo Campomar (1991), as pesquisas realizadas pela Administração podem ser consideradas “pesquisas sociais empíricas”, uma vez que abrangem a área social, ao mesmo tempo em que apresentam um cunho prático. Elas permitem que se realizem tanto levantamentos quanto observações ou experimentos, resultando no conhecimento de opiniões, crenças, valores e atitudes dos indivíduos (ativos e/ou pacientes) participantes de um determinado processo.

No entanto, o método de estudo de caso – uma das metodologias aplicadas às pesquisas da Administração – sofre críticas relativas à falta de rigor em sua aplicação – não de forma generalizada – mas por conta de sua má utilização. De acordo com Yin (2004), a metodologia do estudo de caso deve ser seguida de forma disciplinada, a fim de diferenciar as pesquisas acadêmicas das estruturas elaboradas para fins didáticos. Ressalta-se que o presente trabalho se configurou como um estudo de caso único, visto que analisou um município frente à questão do desenvolvimento local integrado e sustentável, não tendo a pretensão de generalizar seus resultados para estudos de outras localidades.

Segundo Yin (2004) para que um estudo de caso seja bem orientado e, por consequência, bem sucedido, deve-se optar por diferentes fontes de evidência, visto que uma complementar as evidências da outra. Entre as evidências selecionadas por Yin (2005), os autores da pesquisa fizeram uso da análise documental, análises de registros em arquivos, entrevistas em profundidade, aplicação de formulários e observação.

Para que a condução do trabalho acontecesse de forma estruturada e transparente, foi elaborado um protocolo de pesquisa da seguinte forma: (a) objetivo da pesquisa e bibliografia relevante; (b) definição dos documentos a serem analisados; (c) definição e relação dos entrevistados; (d) elaboração das questões norteadoras das entrevistas semiestruturadas; (e) escolha dos equipamentos de suporte às entrevistas; (f) relação dos itens e das variáveis relevantes no procedimento de observação e, por fim, (g) levantamento das relações pertinentes entre as fontes de pesquisa. Ao final da revisão da literatura, da pesquisa documental e de campo, da interpretação e análise dos dados, os autores obtiveram um conhecimento amplo sobre o ambiente em estudo, de forma a descrevê-lo em suas características atuais e, ao mesmo tempo, ter subsídios suficientes para responder o problema da pesquisa.

O trabalho apresentado é um estudo de caso qualitativo, referente à sua natureza, exploratório, quanto ao seu fim, e composto de pesquisas documentais, entrevistas de

profundidade e aplicação de formulários, no tocante aos seus meios. Faz-se necessária a ressalva: a opção pela natureza qualitativa não excluiu as abordagens quantitativas frente ao levantamento de dados junto à população do município. Desde seu planejamento até sua conclusão, a pesquisa foi orientada pelos preceitos da SSM, no intuito de se garantir uma abordagem sistêmica.

As entrevistas foram realizadas nas dependências das sete empresas participantes do estudo, com o Prefeito do município e Presidente da Câmara dos Vereadores, de acordo com a disponibilidade de cada um. Junto à população, foram aplicados 60 formulários, respeitando o critério de escolha de amostra não probabilística, por conveniência e facilidade de acesso.

Visando conduzir a pesquisa de forma orientada e sistêmica, os autores se propuseram a verificar as seguintes proposições, baseadas no referencial teórico, relacionando-as a seguir com os objetivos da pesquisa por meio de um quadro explicativo (Quadro 3):

Quadro 3 – Relações entre objetivos e proposições da pesquisa

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Proposições
Analisar o grau de contribuição das pequenas empresas de costura (fácções) da cidade de Bandeira do Sul/MG para a promoção do desenvolvimento local integrado e sustentável do município.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compreender a visão dos donos das fábricas industriais atuantes na cidade frente à estrutura do negócio, à sua contribuição para geração de emprego e renda e suas relações.</li> </ul>	P1: O surgimento das fábricas industriais instaladas no município de Bandeira do Sul é fruto da adequação da economia local frente a sazonalidade da agricultura
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar a percepção da sociedade civil frente às atividades do setor industrial de costura, pontuando principalmente os aspectos sócio-econômicos</li> </ul>	P2: O surgimento das fábricas industriais instaladas no município de Bandeira do Sul visa absorver uma mão-de-obra excedente gerando trabalho e renda.
		P3: Os negócios bem sucedidos no setor fabrilista do município condizem com a percepção de desenvolvimento da sociedade civil
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compreender a participação do poder público na atração das fábricas industriais frente à promoção do desenvolvimento da localidade</li> </ul>	P4: As vantagens da atratividade desse modelo industrial não superam suas desvantagens diante dos valores e conceitos de uma gestão pública responsável
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar quadro de ações viáveis e aceitas pela sociedade, pelo poder público e pelos empreendedores, em prol do desenvolvimento local integrado e sustentável</li> </ul>	P5: A reestruturação e o fortalecimento de tal atividade econômica local são fundamentais como alternativa para a promoção do desenvolvimento sistêmico e sustentável

Fonte: Desenvolvido pelos autores

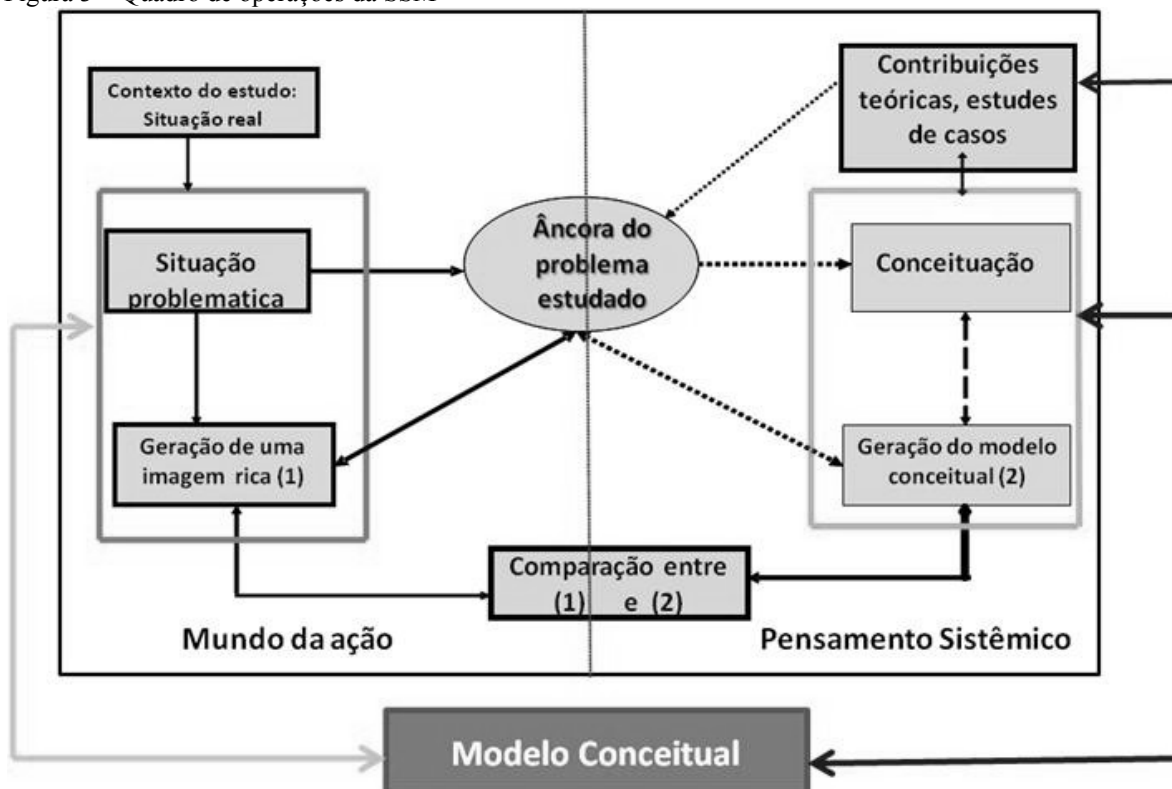
De acordo com Martinelli e Ventura (2006), as metodologias sistêmicas são consideradas uma nova forma de abordagem dos estudos organizacionais, pois oferecem subsídios a esquemas conceituais conhecidos, porém pobres no diz respeito à identificação dos elementos que norteiam as ações nos âmbitos sociais e comportamentais. Conforme

descrito no trabalho dos autores (*op. cit.*), tais metodologias apresentam dualidades, uma vez que são pertencentes às ciências sociais – mas concomitantemente, atendem a necessidade de oferecer alternativas às abordagens analíticas e mecânicas até então utilizadas nos estudos organizacionais. As dualidades às quais se referem são: SIMPLICIDADE *versus* COMPLEXIDADE - problemas complexos apresentam soluções mais difíceis de serem encontradas.

A SSM (*Soft Systems Methodology*) nasceu a partir de estudos realizados no Departamento de Sistemas de Informações da Universidade de Lancaster, por uma equipe comandada pelo pesquisador Peter Checkland. Seus estudos, publicados em 1981, tiveram como ponto de partida a tentativa de aplicar uma abordagem “*hard*”, fundamentada no paradigma funcionalista da Engenharia de Sistemas, diante de problemas de gestão. Naquele momento, ele percebeu uma necessidade de desenvolver novos conceitos sistêmicos, uma vez que a abordagem “*hard*” não foi capaz de gerar resultados satisfatórios para enfrentar problemas “*soft*” (CHECKLAND; POULTER, 2006).

Colocando-se em prática o enfoque sistêmico, devem-se levar em conta as características de um problema não estruturado. Isso leva o observador a abordar a sua análise em termos sistêmicos, levando em conta os elementos da entidade considerada segundo a sua evolução. Recolhendo o máximo de informações, o pesquisador consegue identificar bem a problemática para a qual ele busca uma solução. É essencial para ele captar bem a visão das partes interessadas a partir dos dados não estruturados ou semiestruturados, obtidos com a ajuda das entrevistas ou das sessões de grupos focais. Isso conduz à elaboração do quadro de operações da SSM, conforme apresentado pela Figura 3.

Figura 3 – Quadro de operações da SSM



Fonte: Baldé (2011), adaptado de Checkland (1981), Prévost (2007) e Van der Maren (2003)

Como apresenta Baldé (2011), a operacionalização do quadro coloca em evidência as diferentes etapas da SSM, a saber: análise aprofundada da situação, escolha e justificativa do ponto de enraizamento, escolha e validação da definição do sistema pertinente, conceitualização do modelo exploratório e, finalmente, a comparação entre o modelo conceitual e a realidade percebida.

A análise aprofundada do sistema estudado, tornando-o objeto de estudo, conduz à geração de uma imagem rica, que é uma representação a mais próxima possível da realidade. Com essa descrição é possível compreender que a geração da imagem rica constitui uma parte importante da pesquisa e fornece informações precisas para identificar, selecionar e justificar, com os interessados, um ou mais pontos de estrangulamento, bem como locais de melhora potencial.

De acordo com Gonçalves (2006, p.66), “o importante é que ela (a figura rica) consiga expressar as percepções sobre os diferentes aspectos da situação analisada, incluindo o ambiente, seus atores, seus pensamentos, sentimentos, hábitos e comportamentos.” Trata-se da verificação na prática do modelo conceitual.

Este último deverá ressaltar as atividades próprias a todos os sistemas de atividades humanas, assinalando os elementos das sete etapas que caracterizam a SSM (BALDÉ, 2011):

1. Elaboração do problema ou o estágio da situação;
2. Preparação da figura rica;
3. Enraizamento;
4. A conceitualização;
5. A comparação;
6. A identificação das mudanças possíveis e a concepção, se necessária, da aplicação das mudanças a serem implantadas;
7. Controle.

Para as necessidades da pesquisa, cada uma das etapas foi levada em conta, considerando-se o tempo disponível.

A partir dos dados coletados, por meio de múltiplas fontes (empresários, poder público e sociedade civil), o método das práticas discursivas e a *Soft Systems Methodology* (SSM) foram os modelos de análise aplicados. O primeiro no intuito de “traduzir” os discursos dos entrevistados, abordando tanto sua lógica, quanto sua emoção e a SSM foi utilizada com o propósito de identificar os problemas, apresentá-los de forma estruturada e sugerir alternativas de solução.

A utilização de ambos os métodos, teve como objetivo maior, o alcance do consenso entre os dados obtidos pelas fontes. A partir das análises foi possível avaliar os resultados por meio da convergência de diferentes perspectivas, entendendo que os pontos de convergência das perspectivas representam, de maneira mais íntegra, a realidade estudada.

## DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Por meio da coleta de dados, os pesquisadores conseguiram identificar bem a problemática para a qual buscavam soluções. Foi essencial para eles compreender bem a visão das partes interessadas a partir dos dados não estruturados ou semiestruturados, obtidos com a ajuda das entrevistas e/ou aplicação dos formulários.

### Caracterização e Evolução das Facções de Costura

Todas as empresas se apresentaram muito próximas em relação ao número de fornecedores e clientes: todas trabalham com um único fornecedor, sendo este também seu cliente. A título de esclarecimento, quatro delas inclusive produzem para a mesma marca (*Fatal Surf*), duas para marcas diferenciadas e somente uma tem marca própria. Esta empresa que possui uma marca própria, embora considerada por sua estrutura e processo como facção, foge dos padrões comerciais das demais, visto que seu produto final se constitui em uniformes utilizados em diversas grandes indústrias, tais como Kibon e Coca-Cola. Mesmo assim, suas respostas foram consideradas.

Em relação ao número de funcionários, todas as empresas apresentaram bons índices de crescimento, como pode ser verificado na Tabela 2. As contratações justificaram-se quando se analisou a quantidade mensal de peças produzidas por estas empresas. Os números impressionaram: nas fábricas que responderam a pesquisa, são produzidas 115.000 peças por mês (em média) no total. Para isso, elas contaram com a força de trabalho de 391 empregados, que trabalham durante 22 dias úteis mensais. Ou seja: tem-se a razão de 13,37 peças produzidas funcionário/dia.

TABELA 2 – Crescimento do número de empregados

Empresa	1º Ano (Nº. de empregados)	Jul/11 (Nº. de empregados)	Crescimento (Nº. de empregados)	Crescimento (Percentual)
01	21	70	49	233,33%
02	17	40	23	135,29%
03	4	20	16	400,00%
04	18	38	20	111,11%
05	15	88	73	486,67%
06	23	85	62	269,57%
07	12	50	38	316,67%

Fonte: Elaborada com base nas entrevistas realizadas com os empresários (Julho/2011)

Como observado na tabela acima, o menor índice (111,11%) já é bastante representativo, se comparado, por exemplo, aos números apresentados pelo DIEESE (Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos):

[...] no conjunto das regiões, o nível ocupacional variou negativamente no **Comércio** (menos 19 mil postos de trabalho, ou 0,6%), na **Indústria** (18 mil, ou 0,6%), no agregado. **Outros Setores** (11 mil, ou 0,7%) e na **Construção Civil** (3 mil, ou 0,2%). Apenas nos **Serviços** a variação foi positiva (47 mil, ou 0,4%). (DIEESE, 2011).

Considerando que, 71,42% das empresas entrevistadas iniciaram suas atividades há seis anos, pode-se afirmar que o crescimento das pequenas indústrias gerou números significativos, referentes aos postos de trabalho gerados no município na última década. As contratações justificaram-se quando se analisou a quantidade mensal de peças produzidas por essas empresas.

A última pergunta sobre a “evolução das empresas” foi sobre o faturamento médio mensal bruto. Por se tratar de informações consideradas mais sigilosas, dois entrevistados se opuseram a apresentar os números de suas empresas – porém, as facções que os informaram, novamente impressionaram com seus números. Faturamentos que cresceram 294 a 2.900 pontos percentuais (Tabela 3), nos últimos 20 anos, em um cenário econômico e político instável, característico de países em desenvolvimento, sem dúvida merecem atenção.

Ao analisar os faturamentos, percebeu-se que a facção com maior percentual de crescimento foi novamente uma das precursoras da atividade no município. No entanto, fica claro que as novatas também cresceram a olhos vistos, como pode ser observado na mesma tabela, sendo importante salientar que as maiores taxas de crescimento estão vinculadas a uma das facções mais antigas e os menores, a uma das mais novas. A relevância da informação vai de encontro à possibilidade de formulação de algumas hipóteses: (a) as empresas mais antigas, mesmo com o surgimento das novatas, não deixaram de crescer e ampliar seus serviços; (b) as novas pequenas indústrias conseguiram quebrar as barreiras de entrada e encontraram seu espaço dentro do segmento; (c) os índices comprovam que ainda há espaços a serem preenchidos – ou pela expansão das empresas atuantes, ou pela chegada de novas concorrentes.

Tabela 3 – Crescimento do faturamento bruto das empresas

Empresa	1º Ano (R\$)	Jul/11 (R\$)	Crescimento (R\$)	Crescimento (Percentual)
01	20.000,00	80.000,00	60.000,00	300
02	16.500,00	65.000,00	48.500,00	294
03	0,00	0,00	0,00	0
04	8.000,00	50.000,00	42.000,00	525
05	4.000,00	120.000,00	116.000,00	2.900
06	20.000,00	90.000,00	70.000,00	350
07	0,00	0,00	0,00	0

Fonte: Entrevistas realizadas com os empresários (Julho/2011)

Em resumo, tem-se que as facções industriais de costura de Bandeira do Sul são, em sua maioria, empresas que atuam no mercado há aproximadamente uma década, empregando grande parte da mão de obra da cidade. Os indicadores de crescimento do setor se mostraram positivos, estando acima das médias nacionais, seja em relação ao faturamento bruto, seja no tocante à produtividade.

### **Identificação das Estruturas Básicas**

Dando continuidade à análise dos dados obtidos, o passo seguinte da pesquisa foi identificar sua estrutura básica, por meio da departamentalização das empresas. Foram elencados os departamentos: (1) Compras; (2) Contábil; (3) Expedição; (4) Financeiro; (5) *Marketing*; (6) Pesquisa e Desenvolvimento; (7) Produção; (8) Projetos; (9) Recursos Humanos e (10) Vendas. A escolha dos departamentos foi feita de modo aleatório, porém o critério para selecioná-los baseou-se nas estruturas encontradas nas grandes corporações. Feita a divisão dos setores, perguntou-se aos entrevistados se: (a) os departamentos existiam na empresa – formalizados ou não; (b) qual é o nível dele na hierarquia da empresa e, por fim (c) qual é a sua importância para a organização.

Quanto ao setor de compras, apenas três dos sete entrevistados disseram que (sim) – existe um setor de compras em suas empresas. Considerando que as facções recebem a matéria-prima (peças talhadas) de seus fornecedores/clientes, faz-se necessário esclarecer que os itens de responsabilidade do setor de compras, segundo os entrevistados são: linhas e aviamentos – adquiridos de um único fornecedor, localizado no Estado de Santa Catarina - e peças para manutenção das máquinas – compradas em São Paulo/SP.

Percebeu-se que as tarefas e funções usualmente atribuídas ao setor, tais como cotações e orçamentos, não compõem o escopo das atividades exercidas pelos responsáveis do setor de compras nas facções, limitando-se às compras dos itens citados acima.

Chama atenção o fato de que nenhuma alusão foi feita ao fato do empreendedor ser originário de Bandeira do Sul, uma vez que os trabalhos de Deshaies e Joyal (1998; 2000) e o de PAJ e Rufrim (1999) revelam que, no Quebec, ou na amostra do Canadá, a primeira motivação para um empreendedor se instalar em um pequeno município (num meio rural) é o fato de ser da região.

### **O Papel do Setor Público**

Um fator relevante identificado nas entrevistas diz respeito ao apoio da prefeitura do município na abertura e no funcionamento das indústrias. De acordo com os empreendedores entrevistados, não houve, e até hoje não há, incentivos significativos por parte do governo local. Segundo eles, o único fator de contribuição é a isenção do ISSQN (Imposto sobre



serviços de qualquer natureza), o qual não é cobrado pela prefeitura. Porém, o poder público local, na voz do prefeito, se manifestou de forma contrária, afirmando que os serviços de terraplanagem, aterro e retirada de entulhos foram realizados pelo município, além, é claro, de confirmar a isenção do imposto acima citado. Contudo, de acordo com o presidente da Câmara dos Vereadores, o governo local poderia investir mais no setor, visto que este gera renda e trabalho ao município.

Na visão dos empreendedores, a falta de apoio estrutural por parte da prefeitura (ajuda na construção de barracões, subsídios nas tarifas de energia elétrica, etc.), embora seja um problema, não é o mais significativo deles. Para eles, o mais importante seria criar um curso técnico profissionalizante que aumentasse a oferta de mão de obra qualificada no município, minimizando os custos de treinamento para as empresas. Em resposta, embora o prefeito relate que há um projeto aprovado para a criação do curso (o qual não foi efetivado por não haver professores habilitados para ministrar as aulas), o presidente da câmara afirma que a ideia do curso técnico profissionalizante já foi discutida em plenário, porém nenhum projeto foi sequer apresentado. Destarte, aqui se revela o primeiro problema mal estruturado: desalinhamento do que a prefeitura entende por incentivos à pequena indústria e o que é efetivamente desejado e percebido pelos empreendedores.

### **Mão de obra**

No tocante à mão de obra, os empreendedores relataram que as contratações eram basicamente feitas por indicação dos próprios funcionários. Contudo, em virtude da escassez de pessoas qualificadas para o exercício das funções produtivas nas fábricas, hoje em dia o processo de contratação ganhou novos procedimentos. Quando não há indicações, a pessoa interessada em trabalhar na empresa não precisa necessariamente ter experiência no ramo. As empresas a contratam por um período de experiência e a mantém em treinamento de cinco dias a dois meses (de acordo com a empresa contratante). Caso o novo empregado se adapte às condições de trabalho e se mostre apto a realizar as tarefas propostas, formaliza-se a sua efetivação.

### **As Empresas**

Outra dimensão analisada por meio das falas dos entrevistados foram os papéis desempenhados pelas empresas contratantes e pelas contratadas. Unanimemente eles disseram que suas relações comerciais se dão com uma única empresa contratante, sendo esta sua fornecedora (peças talhadas e alguns aviamentos) e sua cliente (produto acabado). Eles também se consideram prestadores de serviço, em sua maioria, e estão bastante otimistas quanto ao futuro dos empreendimentos.

## **Meio Ambiente**

O presidente da Câmara e o prefeito do município acham que o lixo gerado pelas facções é de baixo impacto para o meio ambiente, porém se mostraram surpresos ao saber que tanto os retalhos quanto os cones de plástico poderiam gerar receitas adicionais (venda para reciclagem), assim como gerar renda e trabalho (artesanato). Ambos afirmaram que a falta de conhecimento, os impediu de buscar atitudes proativas sobre o assunto, porém se propuseram a olhar com mais cuidado a questão do lixo. Entre os munícipes, os impactos causados pelo descarte incorreto dos resíduos da produção não são percebidos. Para eles as *“fábricas da Bandeira não poluem”*.

## **Responsabilidade Social**

No que se refere à responsabilidade social, a imagem dentro das indústrias não difere muito da questão ambiental. As práticas sinalizadas estão mais vinculadas a procedimentos internos de gestão, do que atreladas à promoção do bem estar social dos empregados e da sociedade local. O que foi dito, e efetivamente realizado, são palestras de esclarecimento sobre os prejuízos do álcool e do cigarro à saúde humana, sobre segurança no trabalho e oportunidades de emprego dadas as pessoas sem experiência.

## **Cooperação**

Sobre o trabalho cooperado, embora existam dez pequenas indústrias de costura no município, não há uma cooperação entre os gestores. Por conta de dimensão geográfica e porte, todos na cidade se conhecem e se relacionam de forma amistosa, mas quando o assunto são os negócios, cada um toma conta do seu empreendimento e de suas relações comerciais. Quando muito, se divide um frete ou se faz um favor. Em todas as entrevistas, não só por meio das falas, mas também por meio da observação, notou-se que existe um grande receio na troca de informações, na partilha dos conhecimentos e, até mesmo, uma disputa por mão de obra e novos espaços junto às contratantes.

É por isso que se questiona a eventualidade de promover a utilização de um sistema de produção local «à brasileira» (JOYAL, 2008), para se atenuar certa ausência de cooperação entre as empresas.

## Desenvolvimento

Finalizando as entrevistas e os formulários aplicados, se perguntou ao poder público, aos donos das indústrias de costura e aos munícipes se sabiam o que é desenvolvimento sustentável. Em todos os grupos, as pessoas não conseguiram definir o conceito. Nem ao menos houve um consenso, mesmo que equivocado. Os donos das fábricas, em sua maioria, não souberam dizer o que o termo significa e os que arriscaram uma resposta, tenderam à interpretação de que ser sustentável é ser autossuficiente – não depender de ninguém.

Entretanto, todos os entrevistados – empreendedores, poder público e comunidade, estavam seguros ao dizer que acreditam no desenvolvimento do município. Por sua vez, os empresários vincularam o progresso da localidade à criação da escola de qualificação da mão de obra mencionada anteriormente. Os representantes do poder público também veem nas pequenas indústrias, fontes seguras de geração de renda e trabalho, mas ao mesmo tempo visualizam outras possibilidades de crescimento para a cidade: o turismo rural, a indústria de laticínios e até comércio – mesmo com suas limitações atuais. A população ainda vê a agricultura como a atividade responsável pelo desenvolvimento do município, ao mesmo tempo em que vê nas fábricas, o futuro da cidade.

Assim, fechando a identificação das variáveis da situação-problema, se percebe a necessidade de esclarecer os conceitos do desenvolvimento sustentável para, posteriormente, definir as diretrizes que o promoverão na localidade.

O intuito foi relacionar as visões de mundo dos empreendedores, do poder público e da comunidade, descrevendo a realidade local e delimitando seus problemas mais significativos. Desta forma, tem-se como situações a serem trabalhadas: (a) o desalinhamento do que o poder público entende por incentivos à pequena indústria de costura e o que é efetivamente desejado e percebido pelos empreendedores; (b) a diminuição da oferta de mão de obra qualificada e a falta de uma gestão estratégica de pessoas; (c) a falta de conhecimento e conscientização sobre preservação do meio ambiente e responsabilidade social corporativa; (d) a inexistência de visão compartilhada e trabalho cooperado entre os empreendedores locais e (e) a desinformação sobre conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável. Observa-se na Figura 3, a representação gráfica dos problemas apontados no levantamento de dados.

Figura 3 - “Figura rica” do município de Bandeira do Sul: representação gráfica dos problemas apontados no levantamento de dados



Fonte: Elaborada pelos autores.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A intenção da pesquisa foi, em um primeiro momento, entender a dinâmica de um pequeno município para, posteriormente, determinar ações viáveis, aceitas pelos atores municipais envolvidos, frente à promoção do desenvolvimento local integrado e sustentável. Quanto à possibilidade de qualquer tipo de viés no tratamento dos dados, ressalta-se a escolha das metodologias de análise como um atenuador do problema. Os métodos analíticos criam subsídios para que a subjetividade das entrevistas, ainda que apresentem a profundidade necessária ao estudo de caso, sejam reduzidas por meio da ampliação da amostra.

Ressalta-se que a opção por entrevistar os donos de todas as facções industriais de costura em atividade no município visou a atender esse critério. No caso estudado, os agentes interativos do município foram ouvidos e, a princípio, avaliados de maneira individualizada, para depois comporem uma análise final generalizada. Assim, a pesquisadora pode identificar tanto as partes, como o todo, sob a ótica sistêmica.

Na pesquisa selecionou-se um pequeno município do interior de Minas Gerais, para poder entender um pouco mais a sua dinâmica, por meio das perspectivas de seus principais

atores: poder público, empresariado e sociedade civil. O objetivo principal era identificar se, mesmo crescendo lentamente, o desenvolvimento da localidade estava pautado em premissas sustentáveis e integradoras.

A partir das entrevistas realizadas e de muitos contatos informais com os indivíduos pertencentes à sociedade civil de Bandeira do Sul, foi possível tirar certas ideias suscetíveis de compor um plano de colaboração para o desenvolvimento local. Como exemplo, pode-se citar uma necessidade que tem unanimidade: a obtenção de uma formação técnica favorece o aumento na empregabilidade dos futuros trabalhadores.

Consequentemente, com base nos elementos acima identificados, é possível sugerir o modelo operacional a seguir:

- 1) Conscientização: sensibilização dos atores do município frente ao conceito de desenvolvimento local integrado e sustentável, em especial o poder público.
- 2) Comunicação: busca por canais de comunicação mais efetivos entre o poder público e comunidade, entre o poder público e os empreendedores.
- 3) Legislação: esclarecimento do poder público local quanto à Política Nacional de Resíduos Sólidos, informando suas diretrizes frente à gestão integrada e ao gerenciamento dos resíduos sólidos;
- 4) Responsabilidade social corporativa: informar os empreendedores da existência do Programa Nacional de Estímulo ao Primeiro Emprego para os Jovens (PNPE) como forma de estabelecer critérios de contratação e ascensão profissional dos jovens nas empresas;
- 5) Incentivos públicos: manutenção da isenção do ISSQN para pequenas indústrias, adicionando a qualificação da mão de obra;
- 6) Cooperação: conscientização dos empreendedores sobre a importância da formação de alianças e redes interorganizacionais.

Esse último ponto, com base nas experiências vividas no Brasil pelos autores, desde os anos 1990, merece uma atenção particular. Com todas as evidências, Bandeira do Sul, com o seu setor de confecções, oferece todas as características requisitadas para a criação de um sistema de produção local, geralmente chamado no Brasil pela expressão arranjo produtivo local (APL). Para bem entender esse conceito, pode-se citar Farias (2005), para quem um APL consiste em um reagrupamento, para um dado território, de empresas pertencentes a um mesmo setor de atividade. Essas empresas estão inter-relacionadas umas com as outras dentro de um processo de aprendizagem, efetuado em parceria com diferentes instâncias locais visando a melhorar sua posição em termos de concorrência. A referência a um reagrupamento de empresas leva a uma dinâmica local no interior de um território, podendo ser um bairro de uma cidade média ou um conjunto de pequenas cidades ou ainda uma bacia hidráulica, um vale, etc., onde seja possível reconhecer um sentimento de pertencimento ou uma identidade própria suscetível de favorecer as inter-relações entre os diferentes autores (JOYAL, 2009).

O presidente de um renomado Instituto de política econômica aplicada (IPEA) compartilha o mesmo entusiasmo com os APL, ao escrever que as políticas públicas devem focalizar os seus esforços em direção ao reagrupamento das empresas e não na direção das

empresas individuais. Eles veem nos APL a presença de três tipos de confiança: a confiança em si, a confiança mútua e a confiança das instituições públicas para com os empreendedores. A seus olhos, o aparato governamental (no escalão federal e no estadual) deve estimular a cooperação entre empresas, favorecendo o seu reagrupamento. É assim que se pode colocar em prática as condições suscetíveis de favorecer o emprego e o crescimento econômico em uma dada região ou municipalidade.

Mesmo correndo o risco de ser repetitivo, pode-se afirmar que as empresas estudadas não visualizam nenhuma cooperação com respeito às possíveis trocas de informações sobre suas tecnologias, sobre as aberturas de mercado, os programas governamentais existentes e, com certeza, não tomam nenhuma iniciativa para tornar conhecidas as suas regiões e respectivas especificidades. Em outras palavras, se trata de colocar em prática o ditado popular que diz que a união faz a força.

Em função disso, é proposto:

- 1) Sensibilizar os atores locais, de maneira geral, quanto ao conceito de desenvolvimento sustentável, colocando em prática as formações oferecidas pela PUC-Poços de Caldas;
- 2) Criar cursos práticos em matéria de saúde, responsabilidade social, de gestão destinado aos representantes do poder público, das empresas locais e da sociedade civil;
- 3) Sensibilizar os empreendedores sobre a necessidade de se engajar na formação de um sistema de produção local (RIBEIRO, 2012, p. 112).

## REFERÊNCIAS

BALDÉ, D. **La gestion des déchets solides ménagers par une approche de gouvernance locale**: essai de modélisation et application à la ville de Cotonou (Bénin), Thèse présentée à la Faculté d'administration, Université de Sherbrooke, 2011.

BORGES, C.M. **Desenvolvimento local e avaliação das políticas públicas**: análise par viabilidade para construção de um índice de desenvolvimento local para o município de São José do Rio Preto. 2007. 216 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP – Área de concentração: Desenvolvimento local e Pequenas e Médias Empresas. Ribeirão Preto, 2007.

BRAGA JUNIOR, E.; HEMAIS, C.A. A indústria têxtil frente a concorrência internacional: abordagem estratégica. **Revista ABTT**: São Paulo, a. 01, nº 00, 2002.

CAMPOMAR, M.C. Do uso de “Estudo de Caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n.3, p. 95-97, jul./set. 1991.

CHECKLAND, P.; POULTER, J. **Learning for Action**: a short definitive account of soft systems methodology and its use for practitioners, teachers and students. Wiley: Chichester, 2006.

\_\_\_\_\_. **Systems thinking, systems practice**. Chichester, G.-B. New York: John Wiley & Sons. 1981.

COELHO, F. D. Desenvolvimento local e construção social: o território como sujeito. In: SILVEIRA, C. M.; REIS, L. C. (Org.). **Desenvolvimento local: dinâmica e estratégias**. Rede DLIS. 2001.

\_\_\_\_\_; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DIEESE. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Econômicos. **Pesquisa de Emprego e desemprego**. 2011. Disponível em: <<http://trovatore.dieese.org.br/analisepe/boletinsAnterioresMET.html>>. Acesso em: mar. 2011.

EL-BATAL, K. **La gouvernance synergique: une stratégie de développement local** Cas des municipalités régionales de comté québécoises. Thèse présentée au département des sciences de la gestion, Université du Québec à Trois-Rivières, 2012.

ELKINGTON, J. **Enter the triple bottom line: does it all add up?**. Earthscan, London, 2004, p. 1-16. Disponível em: <<http://johnelkington.com/TBL-elkington-chapter.pdf>>. Acesso em: jun. 2010.

FARIAS, A.C. **Arranjo produtivo**: Unidas num consórcio, pequenas empresas encontram o caminho das pedras para exportação. Folheto, Fortaleza, UFC. 2005

FONTAN, J.M. Innovations ocio-territoriales em **Innovation sociale et Territoire: Convergences théoriques et pratiques**, Guy Bellemare et Juan-Luis Klein, (sous la dir. de), Québec, Presses de l'Université du Québec, 2011.

FRANCO, A. de. **Escola de redes**: tudo que é sustentável tem o padrão de rede: sustentabilidade empresarial e responsabilidade corporativa no século 21. Curitiba: ARCA. Sociedade do Conhecimento, 2008. v. 2.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: Framework and philosophy**, Strategic Management: A stakeholder Approach. Pitman, 1984

GONÇALVES, P. M. **Visão Sistêmica e Administração**: conceitos, metodologias e aplicações. Org. Dante Pinheiro Martinelli, Carla Ap. Arene Ventura. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 163-171.

JONES, T. M. Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics, **Academy of Management Review**, v. 20, p. 404-437, 1995.

JOYAL, A. DESHAIES, L.. PME rurales: exemples québécois de succès, **Revue d'économie régionale et urbaine**, n. 4, 1998

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. The dynamism of SMEs in the North Atlantic Islands. **Revue canadienne de sciences régionales**. v. 33, Summer. 2000.

\_\_\_\_\_; EL-BATAL, K. Décentralisation et développement rural: étude de cas québécois, **Revue d'économie régionale et urbaine**, n. 2, 2007.

\_\_\_\_\_. PME: Inovação, Territorialidade. **Revista FACEF Pesquisa**, v. 12, n. 2, 2009.

\_\_\_\_\_. Le défi de la PME innovante en région non-métropolitaine. **Revue des sciences commerciales et de gestion**, v. 6, n. 4, nov. 2010.

LINDEMEYER, R. M.; TAVARES, E. J.; CUSTÓDIO, A. V. Proposta de um Desenvolvimento Sustentável: Um Estudo de Caso na Cidade de Palhoça SC. In: **SEMEAD - SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA FEA-USP**, 2008, São Paulo. XI SEMEAD - Empreendedorismo em Organizações. São Paulo. 2010. Disponível em: <[http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/an\\_resumo.asp?pagina=396](http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/an_resumo.asp?pagina=396)>. Acesso em: mar. 2010.

MARTINELLI, D. P.; JOYAL, A. **Desenvolvimento local e o papel das pequenas e médias empresas**. Barueri: Manole, 2004.

\_\_\_\_\_, VENTURA, C.A.A. (Org.). **Visão sistêmica e administração: conceitos, metodologias e aplicações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MOULEART, F.; NUSSBAUMER, J. **La logique sociale du développement territorial**, Québec, Collection Géographie contemporaine, Presses de l'Université du Québec, 2008.

OLIVEIRA, G.B; SOUZA-LIMA, J.E. **Uma discussão sobre o conceito de desenvolvimento**. In: O desenvolvimento sustentável em foco: uma contribuição multidisciplinar. Gilson Bastista de Oliveira e José Edmilson de Souza-lima (org.). Curitiba: São Paulo: Annablume, 2006.

PMBS. **PREFEITURA MUNICIPAL DE BANDEIRA DO SUL - PMBS**. Disponível em: <[http://www.amwebsites.com.br/clientes/bds/index.php?option=com\\_content&task=view&id=29&Itemid=43](http://www.amwebsites.com.br/clientes/bds/index.php?option=com_content&task=view&id=29&Itemid=43)>. Acesso em: jan. 2011.

PRÉVOST, P. **La méthodologie des systèmes souples** (Notes de cours, DBA), Sherbrooke : Université de Sherbrooke, Faculté d'administration, 2007.

RIBEIRO, A. V. **Análise das pequenas empresas de costura frente ao desenvolvimento local no município de Bandeira do Sul/MG: um estudo de caso**. 2012. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, USP, Ribeirão Preto, SP, 2012.

SCOTT, A.J.; STORPER, M. Regions, globalization, development. **Regional Studies**, v. 37, n.6-7, p. 579–593, Aug./Oct. 2003.

SCHODERBEK, P. P.; SCHODERBEK, C. G.; KEFALAS A. G. **Management Systems: Conceptual Considerations**. EUA: Irwin, 1990.

YIN, R. K. **The Case Study Anthology**, SAGE Publications, 2004.

**Artigo recebido em: 11/03/2013**

**Artigo aprovado em: 22/04/2013**